

Annexe 16

Transcription de l'interview de Monsieur Yves Brants

Tom

Bonjour

Mr Brants

Bonjour, Bonjour

Tom

Vous m'entendez bien ?

Mr Brants

Très bien et vous ?

Tom

Très bien, parfait. Vous allez bien ?

Mr Brants

Oui, oui, oui

Tom

Très bien, donc ce que je propose c'est peut être qu'on débute par par une petite présentation chacun pour qu'on apprenne peut être à mieux se connaître.

Je vais peut être commencer.. Donc moi c'est Tom, donc ici actuellement je suis en dans ma 2e année de master à la Louvain School of Management, je sais pas si ça, ça vous dit qu'il quelque chose. Donc voilà, ici, il ne me reste plus que mon mémoire, donc mon mémoire que je dois rendre en août. Et donc mon mémoire ici est sur le risk management, donc pour faire en gros bah c'est essayer de voir un peu l'impact que le COVID a eu sur sur le risk management voir un peu ce qu'il a changé.

Ce qu'il a changer aussi pour la profession de risk manager, donc c'est vraiment le but de mémoire de mon mémoire est vraiment de tirer les leçons de du COVID et voir un peu quelles

leçons on peut-on on peut vraiment tirer du du COVID pour la la profession de manager donc voilà. Donc vous pouvez peut être vous présenter.

Mr Brants

Donc moi je suis Yves Brants, je suis risk manager depuis 2014. Je suis de formation informatitien. Mais je suis dans cette société chez NRB depuis 2002. Donc voilà, j'ai évolué au sein de la société et quand ils ont mis en place la fonction de risque manager parce qu'elle n'existe pas.

Tom

OK.

Mr Brants

J'ai postulé, j'ai suivi des formations et cetera.

Tom

elle a été mis en place quand ?

Mr Brants

2014

Tom

2014 Ok

Mr Brants

Et donc la fonction de risque que j'occupe, c'est ERM, donc je m'occupe pas de toutes les assurances par exemple, je m'occupe pas de l'aspect financier des choses, c'est vraiment purement purement opérationnel, tout ce qui touche au tour quoi. La gestion de projet et donc en fait on essaie de mettre en place la gestion du risque de A à Z donc, depuis les appels d'offres auxquels on répond ou pas, justement faut que les réalisent de risque. Jusque la fin du projet et puis alors la mise en place du run de de de ce projet là et donc tout au long du cycle de vie d'un client, on met en place la gestion du risque.

Tom

OK

Mr Brants

Mais, ici par rapport au COVID alors, donc pour moi c'était un grand changement, donc là je parle pour moi, je parle pas au nom de tous les risques managers

Tom

Tout à fait.

Mr Brants

Je parle, je parle pour moi dans la fonction que j'occupais, que je peux toujours. C'était la première fois qu'il y avait le risque humain.

Tom

Oui

Mr Brants

Jusqu'à présent, je m'occupais, fin j'étais face aux risques opérationnels, aux risques machine aux risques projets et cetera, mais jamais au risque humain. Bah on avait bien dans nos registres la problématique de la pandémie. Elle était dans nos registres, mais voilà, ça passait, ça passait au bleu puisque jamais personne imaginer que ça pourrait se produire de cette manière-là.

Mr Brants

Et donc d'un jour à l'autre, le COVID a fort changé les choses et par exemple, mais intervenants au sein de la société d'habitude, bah je discute avec les opérationnels, le directeur opérationnel avec des des, des gens comme ça. Ici, bah c'était avec la RH, avec le conseiller en prévention avec voilà tout à fait notre vision des choses. Une autre approche de la gestion des risques

Tom

OK.

Mr Brants

Donc, ça, ça a beaucoup changé puisque c'était quelque chose auquel j'avais jamais été confronté.

Tom

Ici ici ce que je vous propose en fait, c'est, donc j'ai une liste de questions. Je vois, je vois, je vois, vous, vous vous commencez déjà parce que en fait donc j'ai une liste de questions et ça on pourra on pourra y revenir après.

Mr Brants

Ok donc c'est structuré

Tom

Donc ma première question c'est un peu pour voir un peu vous comment le risk management est dans dans votre entreprise, donc chez NRB. Donc ici ma première question c'est comment évaluez -vous l'important et l'urgence de faire du Risk management pour votre entreprise aujourd'hui ?

Mr Brants

Ah, on ne peut plus faire marche arrière, c'est critique maintenant. Enfin, je veux dire. On ne peut pas s'en passer.

Tom

Ok, sur une échelle de un à 10, un étant pas important et 10 super important, combien vous mettriez plus ou moins ?

Mr Brants

9

Tom

9, OK et avant COVID, c'était la même chose ou... ?

Mr Brants

Ah là, j'aurais peut être, j'aurais peut être mis moins. Genre 7. en fait, ce qui se passe, c'est c'est, grâce au COVID la gestion du risque a été, divulguée partout dans l'entreprise, avec quelque chose de positif chez les gens. Ils ont vu que la gestion des risques était positifs, ça pouvait les aider, ça pouvait sauver le leur vie, entre guillemets, donc ça forcément changé. Le regard que les autres portent au risk management a fortement changé.

Tom

OK, et justement j'ai eu une interview hier ou avant-hier et justement il disait que justement il parlait aussi de mise en lumière de la profession du risk manager et justement il me disait que ça ça c'était de tout membre de l'entreprise. Je veux dire du du du plus bas Échelon de l'entreprise jusqu'au top. Est-ce que c'est à peu près la même chose pour vous ? C'est vraiment tout le monde.

Mr Brants

Ah oui, oui, c'est vraiment ça ! Une lumière mise en lumière dès le premier jour que j'ai déclaré la crise parce que donc je suis gestionnaire de risques mais aussi business continuity

Tom

OK

Mr Brants

Et donc sont fort proches et donc là bah j'ai géré la crise COVID depuis, depuis le début quoi.

Tom

OK, parfait.

Du coup 2e question. Quelle est l'efficacité, pardon, de la gestion des risques dans votre entreprise avant et après COVID ? Pareil, sur une échelle de un à 10, plus ou moins.

Mr Brants

Et donc de manière générale ?

Tom

De manière générale, de manière générale oui

Mr Brants

Au niveau efficacité, je dirais, je dirais 7.

Tom

7 avant et après ?

Mr Brants

Non, avant on devait être dans du 4.

Tom

4, Ok. Donc le le vraiment. Enfin, le COVID a quand même amélioré cette, cette partie, OK.

Mr brants

Oui, oui

Tom

OK, très bien donc maintenant euh ça serait plutôt de savoir comment est-ce que vous définiriez avant, avant COVID le risk management et quel en était votre vision avant COVID ?

Mr Brants

C'était une vision très théorie je veut dire. De par ce que j'avais appris aux séminaires, de mes confrères et après COVID, on est passé dans du Pratico-Pratiques. Et c'est surtout Ben cet aspect valorisation de la fonction à la fonction par rapport aux autres personnes dans l'entreprise.

Tom

Mais je veux dire, au niveau du du Risk management en en lui-même, je dirais ce qui est, ce que vous voyez une différence, enfin, comment vous expliquez ça ?

Mr Brants

Oui, non, il est vu comme facilitateur, la gestion des risques. Alors qu'avant elle était plutôt vue comme un frein.

Tom

OK

Mr Brants

Donc si je prends un exemple, chez nous, bah on fait l'informatique et donc tout ce qui est change, management et cetera. Chaque fois que le risk Management intervenait dans dans une gestion de, de changement. Bah c'était vu comme un frein quoi.

Tom

OK

Mr Brant

Je disais, faites pas ça avant 20h ou faites ça le week-end, eux ça les emmerdait quoi donc ?

Tom

OK

Mr Brants

Maintenant ils savent pourquoi je dis ça.

Tom

Et justement, justement, justement dans dans une interview précédente, on parlait aussi de du fait que avant c'était le risque manager qui devait aller, entre guillemets, s'imposer dans dans les réunions pour donner son avis, mais maintenant c'est plutôt les tops qui viennent demander l'avis du risque manager.

Mr Brants

Exactement, on a vraiment une fonction maintenant normale entre guillemets dans l'entreprise et on est considéré comme un passage obligé, mais plus un passage obligé qui embête les gens, mais qui qui fait avancer les choses mieux

Tom

Ok et justement donc je veux dire au sein, au sein justement de votre vision, de votre définition, du du management, quel rôle vraiment jouait le le le risk manager ? Avant COVID ça.

Mr Brants

Avant avant COVID ?

Tom

Quel rôle vous vous jouiez quoi ?

Mr Brants

Ben donc mon rôle était beaucoup plus opérationnel et technique. Et maintenant, après COVID bah il a pris un aspect humain et une visibilité différente par rapport aux autres, donc ... C'est difficile à exprimer parce que donc étant l'informaticien.

Tom

Ouais

Mr Brants

Bah j'ai su forcément dans le technique de par mon expérience, de par mes études et cetera. Et puis là, cet aspect de gestion humaine était tout nouveau pour moi. Mais je l'ai géré comme un projet technique.

Tom

OK

Mr Brants

En essayant justement, de faire attention aux sensibilités, de dire Bah OK, c'est quand même des gens derrière quand je prends une décision, c'est quand même, des gens au final. Essayer de se mettre à leur place, et cetera, qui a pas du tout. Voilà une certaine nouvelle empathie qui n'existe pas avant le COVID.

Tom

Et et , justement, cette empathie là, vous pensez que elle va, elle va durer dans le temps ou ? Je veux dire cet aspect humain, est-ce qu'il va être pris en compte dans le temps ?

Mr Brants

Oui je pense que et aspect humain va durer, peut être pas longue durée puisque maintenant bah les phases de COVID vont se suivre. Je pense de manière cyclique et donc on va rentrer dans une certaine monotonie, une certaine habitude. On va ressortir notre plan, j'imagine en septembre-octobre, on va ressortir nos plans qu'on a rangé il y a 2 mois et voilà. Mais je pense que les gens oublient vite et donc la durée sera à mon avis de courte durée.

Tom

OK.

Mr Brants

Cette empathie, fin cet aspect-là puisque puisque à partir du moment où on utilise plus cet aspect humain, il va, il va, va disparaître, c'est sûr

Tom

OK et justement, ici la, la question suivante porte un peu sur comment est ce que le, ici vous parliez de justement de prendre en compte cet aspect humain. Ici la question c'est comment est ce que le COVID, la pandémie a affecté votre votre travail au quotidien ?

Qu'est ce qu'il y a, par exemple, qu'est ce que vous allez continuer à faire comme avant COVID, qu'est ce qui, qu'est ce qui a totalement changé ? Et un peu quels, quels sont les les pistes d'amélioration pour pour le futur ? Justement, par rapport au COVID. Parce que vous parlez beaucoup de du du de prise en compte de l'aspect humain parce que c'est un risque qui concernait l'humain, mais ce qu'il y a d'autres choses, par exemple, vous parlez beaucoup de vos risques opérationnels, est-ce que vos risques opérationnel ont changé ? Est-ce que suite au COVID vous avez une différente vision par rapport à vos risques opérationnels ? Est-ce que ça, ça va va perdurer dans le temps ? Donc voilà.

Mr Brants

Oui, donc il y a plusieurs réponses. Il y a par exemple le fait que avant souvent on me répondait, mais non, c'est pas possible, ça peut arriver sur tous les sujets, n'importe lesquels. Je veux dire quand je disais bah si ça, ça arrive, on me répondrait, bah non c'est pas possible. Et donc maintenant ils peuvent plus me répondre ça, ils savent bien que n'importe quoi peut arriver.

Voilà pardon. Par exemple, on a construit une éolienne sur le parking chez nous. Ben quand je parle du risque de foudre et cetera, et que les risques de tomber mais on me dit ça peut pas arriver. Je dis bah si ça peut, voilà, ça peut arriver. Et puis là, ils arrêtent de discuter parce qu'ils savent bien que tout peut arriver.

Tom

OK

Mr Brants

Ça voilà, ça, ça a changé par rapport à ça, il faut plus se battre pour essayer justifier les choses. Non. Ils savent que tout peut arriver. Aussi par rapport à la direction, je me rappelle il y a bah y a 2 ans et demi, plus ou moins quand je dis Y'a un truc qui arrive. Voilà c'est un

pressenti à l'époque, un truc qui arrive en Italie de Chine, on sait pas très bien ce qui se passait ? J'ai été directement trouver ma direction. Et ils m'ont dit, Ouais c'est c'est, c'est loin, c'est loin de chez nous. Ça va pas arriver ici. Et je dis OK, il faut quand même envisager les choses, non, non t'emmerde pas avec ça pour l'instant. OK, puis 2 jours après ça s'est, c'était de plus en plus proche, l'Italie débordait en fait hein donc. Et puis du coup, ils en ont entendu parler eux aussi dans les journaux, à la télé. On a fait une réunion et bon OK, t'avais raison, j'entends bien que ça va arriver. Et puis quoi ? Qu'est-ce qui va se passer ? Bah alors là du coup on parlait de confinement, on parlait non, non, on peut pas s'arrêter de travailler comme ça, c'est pas possible. Qu'est-ce qu'on va faire, c'est, jamais ils vont nous obliger. Et puis une semaine après, bah on nous oblige le télétravail et puis voilà

Donc ça, ça, ça, ça remis en balance les les, les, les, les croyances autres guillemets, les choses que on pourrait jamais nous faire ça, c'est pas possible. Les entreprises vont jamais arrêter de tourner, bah si. Enfin, nous on n'a jamais arrêté de tourner pour finir parce que là où je voulais en venir justement ce qui ce qui a changé, c'est le télétravail qui était relativement bien présent chez nous déjà. Enfin, quand je dis bien présent, je pense que 10% des gens faisaient un jour semaine de télétravail. Voilà.

Tom

Ouais, ouais, OK

Mr Brants

Par contre l'infrastructure était déjà mise en place puisque on a des des systèmes de garde chez nous. Un serveur qui tombe la nuit, machin, il est appelé, de chez de chez soi les gens peuvent travailler. Donc tout cette infrastructure réseau et cetera, sécurité était déjà mis en place. Donc on n'a pas eu trop de problèmes pour s'adapter, on a juste ça pour l'ensemble de la société quoi. Et donc, voilà ça.

Puis donc ce qui change d'après, c'est que les gens restent en télétravail. Maintenant, ils ont pris l'habitude et donc moi dans mon travail, ce qui a changé, c'est cette gestion des réunions donc je passe, je passe mes journées dans mon écran en teams quoi. Ça a du positif pour moi, dans le sens où ça beaucoup plus structuré. Je dois pas courir une réunion à l'autre parce que je faisais des kilomètres dans le bâtiment avant. On perdait du temps, les gens n'arrivaient pas à machin et cetera. Ici les réunions, c'est à 9h, c'est 9h01, tout le monde est là, on a commencé, même s'il manque des gens on commence quoi. Donc ça.

Par contre il y a une grosse perte de mon point de vue, c'est les bruits de couloirs.

Tom

OK Ouais.

Mr Brants

J'apprenais beaucoup de choses autour d'un café, en marchant, à la sortie d'une réunion. Ouais, voilà, j'apprenais beaucoup de choses, parfois anodines, mais que je pouvais recouper avec d'autres choses que j'entendais. Et du coup, là je pouvais escalader, faire des micro risque à gauche à droite devenu des gros risques, ça, ça j'ai perdu. Et c'est très compliqué, très très compliqué. Donc parfois à la fin d'une réunion à plusieurs, il y en a un qui me dit, tient Yves, tu peux rester 2 secondes et donc voilà, on papote, il me dit le truc et puis voilà, il me dit, tient je suis mal à l'aise par rapport à ça. Donc ça, les gens commencent à de nouveaux reparler, mais pas du tout comme quand on était sur place quoi. Pas comme ce que l'on apprend autour d'un café.

Tom

Ouais, ouais, et vous pensez que, fin ça vous pourriez mettre des des choses en place pour... Je sais pas, des des tables de conversation ou c'est peut être un peu compliqué à mettre en place dans une société.

Mr Brants

Non, non, non, c'est compliqué chez nous, on a essayé, mais voilà les gens si on est 5 autour d'une réunion, les gens, ils parlent, ils parlent pas comme quand on marche dans le couloir, entre 2 entre 2 bureaux quoi. Donc par contre avec mon équipe ce qu'on a fait, tous les matins, tous les matins, tous les matins à 8h45, on a une réunion d'équipe et on parle de tout et de rien pendant 15 mins. Comment ça va ? Comment s'est passée la nuit ? Jusqu'à qu'est ce qu'on va rencontrer aujourd'hui ? Donc voilà, vraiment une réunion informelle et là, là on se parle franchement, on est une équipe, on 8, facile, je veux dire on se connaît bien. Par contre les, avec les autres, j'ai perdu beaucoup, beaucoup, beaucoup, ce, ce contacte

Tom

Et votre équipe, elle est composée de risk manager aussi ou pas ?

Mr Brants

Alors on est, on est une équipe qu'on appelle QRM, quality and risk management

Tom

OK.

Mr Brants

donc il y a des gens qui s'occupent de tout ce qui est qualité, donc ISO 9000 et 27000 et cetera. On a une personne qui est responsable de la sécurité et puisqu'on est une bonne d'informatique, on a, on a, on est axés fortement sur la sécurité des données. Et puis, depuis janvier, il y a une nouvelle personne qui est venu pour m'aider au niveau gestion des risques. Parce que voilà, ça s'est bien développé, et du coup, seul, je ne suivait plus.

Tom

OK. Et et ces réunions là, elles ont été vraiment mises en place suite au COVID ? Elles étaient pas du tout...

Mr Brants

Oui

Tom

ouais OK.

Mr Brants

Non, parce que d'habitude, au bureau, on arrivait jamais à la même heure. Donc salut comment tu vas ? Machin, on parlait a un, à 2 et puis on allait chacun à son bureau. Ici, 8h45 depuis un an et demi on se voit, on se voit tous les matins. Et voilà, parfois, on n'a rien à se dire, ça dure 5 min parfois, mais mais parfois, ça, ça déborde, aujourd'hui ça débordait. Voilà mais à 9h d'autres réunions arrivent donc on stop et on dit OK on note ça pour lundi, on on voit lundi quoi.

Tom

OK, parfait.

Et donc oui, je pense donc c'est vraiment vraiment ça. Je sais pas s'il y a d'autres choses qui... parce que je vous parlais par exemple, je parlais des des, des pistes d'amélioration que qui

pourraient être mises en place. Donc là vous avez dit les les réunions ? Je sais pas s'il y a d'autres choses qui, qui vous viennent à l'esprit ?

Mr Brants

Au niveau piste d'améliorations. Au niveau outil global, j'ai pas d'outils d'analyse de risque. C'était au niveau Excel.

Tom

OK.

Mr Brants

Ça n'a rien a voir avec le COVID, le fait que ce soit plus développé, j'ai beaucoup plus de données.

Tom

OK

Mr Brants

Et donc ça, ça me manque, ça manque de tooling pour structurer, pour faire des points chauds entre guillemets. Voilà tiens, pour l'instant, on parle beaucoup de ça, beaucoup de ça. J'ai, j'ai, j'ai j'aimerais avoir cette tendance. Avant, étant tout seul, bah c'est facile, c'est tout seul dans ma tête. Maintenant qu'on est 2 par exemple, c'est beaucoup plus compliqué de partager ces infos quoi.

Tom

OK. Et à au niveau de vos risques opérationnels donc est ce que, est ce que ils ont changé suite au COVID est ce que vous dites maintenant par exemple, bah je prenais en en compte tel risque, ce risque là et maintenant je me dis bah on a vécu ça avec le COVID. Bah je devrais peut être prendre d'autres risques en compte. Mon éventail devrait être plus grand.

Mr Brants

Ils ont changé. Ils ont changé par rapport à nos relations avec nos clients. Donc par exemple, il y a des clients, je sais pas si vous connaissez qui utilise citrix. Enfin, peu importe, c'est un software qui permet d'arriver sur les serveurs et Cetera et de de faire leur boulot. Avant, avant COVID, ils étaient-ils étaient sur place et bien donc s'ils perdaient un peu la connexion ou

quoi, c'était pas grave, c'était, il pouvait faire autrement. Tandis que maintenant quand ils sont chez eux quand le client est aussi en télétravail en grande partie et bien s'ils ont pas ça, ils peuvent pas travailler.

Tom

OK.

Mr Brants

Voilà et ces aspect-là qui sont, qui sont vraiment délicates, beaucoup plus délicates qu'avant. On touche beaucoup plus le end user qu'avant. Et aussi ce qui est commerce en ligne, tout ce qui est administration en ligne. Donc on on a nos, nos clients, c'est SPF finance, SPF mobilité, parlement wallon, des choses comme ça. Et donc avec le covid, beaucoup plus de services en ligne ont été développés par ces clients là pour leurs clients à eux. Et donc du coup leur infrastructure informatique est beaucoup plus à risque puisqu'ils touchent beaucoup plus de gens. Avant je sais pas, j'invente les chiffres mais peut être 50% de la population rentrait ses impôts en papier et l'autre électronique. Et maintenant, ça c'est beaucoup plus électronique donc nous qui gérons le serveur c'est beaucoup plus critique qu'avant parce que pour leurs users à eux, pour leurs clients. Euh, entre guillemets, c'est, c'est beaucoup plus critique parce que beaucoup de gens ont pris l'habitude de faire beaucoup de choses de manière électronique.

Tom

Ok donc, il y a vraiment cette dimension, pas de regarder les risques chez vous et de vos clients, mais aussi regarder les risques chez vous, de vos clients et des clients de vos clients, entre guillemets ?

Mr Brants

Ben voilà enfaite et c'est ça quand on dit si on fait un changement sur ce serveur de ce client là, aujourd'hui on va dire à midi le gars, il doit rebooter serveur parce que ceci parce que cela.

Et puis ben avant, ça pouvait se faire parce qu'on l'imaginait. OK c'est SPF wallonie, c'est les fonctionnaires, sur le temps de midi ils vont manger, le vendredi en rigolant, on disait Bah ouais OK, on est tranquille jusque 15h. Mais ouais, voilà, maintenant, c'est plus le cas, c'est plus le cas. Les gars, Ils travaillent de chez eux, donc ils vont pas manger avec des collègues, machin. Et on a vu un paradigme par exemple, le gars, il mange de midi à midi quart puis il

recommence à travailler comme ça, il peut arrêter plus tôt. Et voilà, c'est paraît bête, mais nous, dans notre gestion des risques, on on décale les choses quoi. On a, on peut plus réfléchir comme avant.

Tom

OK bon, il y a vraiment cette nouvelle façon de de penser ?

Mr Brants

Ce paradigme télétravail et de, de, du end user qui utilise beaucoup plus le l'électronique quoi donc la digitalisation. Voilà le COVID, c'est ça que ça que je cherchais, le le COVID à fortement augmenter le processus de digitalisation chez nos clients. Et donc du coup ils sont beaucoup plus coincés avec ça. On a un client auditor run par exemple, si leur site est down, ils vendent pas de bagnoles quoi. Enfin je veux dire c'est con mais c'est comme ça, alors qu'avant les gens allaient beaucoup plus dans les, dans les showrooms, et cetera.

Tom

OK.

Mr Brants

Pareil ethias, on a ethias comme clients, le site est down, ils font pas de devis, ils vendent pas d'assurance hein. Donc c'est c'est, c'est vraiment critique quoi. Et les gens qui vont, on peut pas dire, ils viendront tantôt, c'est pas vrai. Le site web ethias est down, ils vont chez Axa ou ils vont ailleurs, donc c'est de la clientèle perdue pour eux.

Tom

Ouais ouais, je comprends. Je comprends tout a fait.

Mr Brants

Il y a un exemple juste entre parenthèse, je sais pas si vous entendu parler en juillet des grosses inondations qu'il y a eu autour de Liège.

Tom

Oui

Mr Brants

Et bien comme cette, cette empathie, ce risque humain et cetera avait déjà été, était encore au coeur de notre business à l'époque.

Tom

OK.

Mr Brants

On a été confronté à des collègues qui habitait là-bas, soit qu'ils avaient plus rentrer chez eux, soit qu'ils savait plus sortir de chez eux et donc voilà ce ce risque humain là était prêt entre guillemets puisque on était en plein communiste. On on gérait déjà tout ça et et ces gars ont pu être aidés directement par nous. On a pu mettre en place., donc le la RH m'a appelé et m'a dit, qu'est ce qu'on peut faire pour eux ? On mettrait pas des douche, parce qu'on a des douches à disponibilité chez nous, on mettrait pas quelque chose qu'ils puissent dormir ou... enfin voilà, tout s'est mis en place super rapidement parce qu'on était prêts. Les contacts avec les RH était déjà en place.

Pareil, pareil pour nos clients, ethias par exemple, c'est un de nos gros client, on a mis en place des bus, à la place que les gens doivent venir dans les, dans les agences pour montrer leur sinistre. On a mis les bus qui se déplaçaient chez eux et donc enfin voilà tout l'aspect réseau a été mis en place parce que le réseau a été prêt à faire du, que ce soit le télétravail à la maison ou un bus, ça change rien quoi. Donc en en une après-midi ce bus était équipé, il pouvait partir sur les sites pour aider les gens.

Tom

OK je comprends et justement on disait un peu, enfin, je repense à à l'interview que j'ai eu et il disait un peu quand quand je quand vous parliez tantôt de entre guillemets penser au risque des clients de vos clients. Ici, j'ai, ici dans une interview, on parlait vraiment de entre guillemets sortir sortir de son propre prisme, et je veux dire prendre, prendre une une, je sais pas si ça vous parle mais il me parlait de helicopter View. Je sais pas si ça vous parle.

Mr Brants

Oui, oui tout à fait

Tom

Et donc il parlait vraiment que le COVID a fait que, par exemple, il prenait l'image où c'était 1 petit bonhomme qui était dans une dans une grande empreinte et donc si on regardait sa vision, bah il y avait pas vraiment d'empreinte, ce qu'il la voyait pas. Mais si on regarde du dessus, on voit l'empreinte et il parlait vraiment que le COVID a fait que on a dû vraiment prend en une plus grande perspective par rapport à ça. Je sais pas si si ça vous parle ou pas.

Mr Brants

Oui, tout à fait parce que on une succursale en Grèce, au Luxembourg, par exemple, et bah typiquement, ils étaient touchés comme nous, comme nous en Belgique.

Et donc, alors que d'habitude bah il y a eu les feux de forêt à Athènes l'année passée, bah eux, ils étaient touchés, on, on a, on a un peu géré le risque et cetera. Ou Luxembourg avait des problèmes à gérer le risque. Mais, mais ici, c'était tout le monde dans le même panier et donc du coup. Bah voilà, on devait faire un pas de côté et regarder une vue d'ensemble, c'est vraiment cette vue d'hélicoptère. Pour dire, OK oula, on est touché, on est touché de partout entre guillemets, comment on peut agir pour pour se protéger ? Pas juste à Liège, dans notre maison mère.

Tom

Justement maintenant, vu que vous parlez de de vos succursales un peu en Grèce et en j'sais plus, vous a dit.

Mr Brants

Luwembourg

Tom

En Grèce et au Luxembourg. Est ce que, est ce qu'il y avait une communication, par exemple entre risk manager, au Luxembourg, en Grèce, est ce que ça se faisait avant covid ? Avant et après COVID, la communication est la même ?

Mr Brants

Pas du tout

Tom

OK.

Mr Brants

Maintenant, pendant toute la crise juste qu'il y a un mois, on a levé la la crise COVID, c'était tous les, toutes les semaines, on se parlait un truc structuré, voilà. Et avec nos filiales, pareil, donc. Là c'est des succursales, donc c'est la société qui sont vraiment NRB pur, mais on a une dizaine de de filiales qui travaillent sous leur propre nom mais qui sont beaucoup plus petites. Ils n'ont pas à la gestion des risques et cetera.

Tom

Ouais.

Mr Brants

Chez eux, forcément évidemment, entre guillemets puisque c'est des petites sociétés et donc là on a pu mettre la force du groupe. Voilà, on a dit, OK les gars, vous êtes dans la merde, mais nous on a, on a fait ça, on a fait ça comment on peut vous aider ? Et voilà, ça ça a bien bien marché quoi. Et. Ne fusse que, Bah tout ce qui était logistique, l'achat des masques, du gel, des parois, et cetera, chacun courrait dans son coin, nous, on a dit, il nous en faut 3000. Bah les fournisseurs réagissent différemment que si il en faut 50 et voilà. Ou bien les liquidités aussi, nous voilà, on a la chance d'avoir beaucoup de liquidités que le filiales pas. Et donc ça coûte super cher quoi, je veux. Ouais ça, ça paraît bête, mais il faut acheter, 3000 parois, ça coûte, ça coûte un pont quoi. Il fallait acheter 30000 masques, bah ça coûte aussi.

Tom

Ouais ouais.

Mr Brants

Faut sortir directement quoi et donc cette vue là et ça, on regarde ça à l'après COVID. On l'a décidé et les directeurs des filiales ne ne voient pas ça comme une main mise de la Maison mère, il voit ça comme une aide et une force du groupe. Donc là synergie, on parle de synergies.

Tom

OK.

Voilà justement, c'était une de mes questions. Enfin, je suppose que les succursales ou les filiales sont plus ou moins exposées aux mêmes risques et je suppose qu'il y a des synergies

entre les risques, donc c'est aussi intéressant pour vous, bah d'échanger sur oui, on a mis ça en place tient, ont mis ça en place, tient on a tel risque qui arrive, ça peut arriver près de vous...

Mr Brants

Oui tout à fait

Tom

OK

Mr Brants

Et donc ça, ça, c'est très très bénéfique dans le sens quoi donc donc ils ont franchement, donc nous on a 3000 personnes et euh parfois c'est des petites boites parfois, entre 50 et 500 personnes. Bah il voit les choses différemment forcément que nous hein, donc c'était très intéressant pour nous aussi de voir un peu de de, donc il y avait cette vue d'hélicoptère, mais aussi la vue où on retombe un peu aussi un peu plus bas pour voir un peu comment eux voient les choses.

Tom

OK, OK parfait.

Ça, vous avez un peu répondu ici, donc la question suivante était quel est votre nouvelle définition et votre nouvelle vision du risk management ?

Mr Brants

Bah c'est vraiment du support à la décision, en gros support la décision. Si je peux résumer ça, c'est vraiment du support à la décision, qu'elle qu'elle soit.

Tom

OK Ouais et et justement donc quel rôle jouerait le le risk manage au sein de ce support à la décision ?

Mr Brants

Bah il a, le risk manager, comme comme moi, je vois bien entendu. Peut se permettre d'avoir cette vue d'hélicoptère, que chacun dans son silo, n'a pas.

Ça, c'est une chose. Il a les méthodologies aussi et il il a, il sort de l'émotion du sujet, que ce soit humain ou que ce soit technique. Le Mec il dit le client a vraiment demandé de faire ça pour demain, machin et tout ? OK. Là, moi je pose, pourquoi, qu'est-ce qui se passe, pourquoi faire ça ? Qui t'a demandé chez le client, est ce que c'est un technicien ? Est-ce que c'est le patron ? Enfin voilà.

Tandis que le technicien il va dire ouais c'est le client qui m'a demandé, il faut...Oui mais voilà. Et donc nous en tant que risk manager et en tant que support. Et donc on est une équipe transversale, on n'a pas les mêmes responsables qu'eux. Donc ça c'est bien aussi. On n'est pas, on n'a pas de pression d'un d'un chef qui dirait, oui, tu dois le faire, mais non, nous on est sur le côté. Donc voilà, et c'est ça cette vision qu'on a, c'est se poser, voir la vue d'hélicoptères, faire un pas en arrière, peut importe, c'est pareil et avoir les méthodologies qui vont bien pour pouvoir analyser et et et rester cohérent. Qu'une décision reste cohérente, rapport à une autre quoi.

Tom

Et justement, dans ce processus là, vous avez eu un changement avec le COVID ?

Mr Brants

Oui, c'était très compliqué. Pour une décision, pour une machine qui, c'est relativement simple, quand on prend une décision pour les gens, c'est c'est compliqué parce que la même décision. Ce qui était compliqué pour moi, c'est que, en prenant une décision, je me disais parfois. OK, ça ça va plaire à tout le monde, tout le monde va être content. Et puis non. Parce que y'en a tellement de situations différentes, des gens célibataires qui ne voyaient plus personne qui, qui se réjouissait de revenir au bureau, des gens, des jeunes pères, des jeunes papas ou jeunes mamans qui se réjouissaient de venir au Bureau, ils voulaient plus voir leurs enfants, ils voulaient les jeter par la fenêtre. Donc les plus vieux qui voulait rester chez eux parce qu'ils avaient marre de la route. Voilà une décision et tellement d'avis différent derrière donc.

Tom

Oui, mais ça, c'est c'est quelque chose bien bien spécifique au COVID, c'est pas, je veux dire, ça n'aura pas vraiment un impact sur sur le le futur. Enfin, je veux dire sur...

Mr Brants

Non, enfin oui et non, parce que maintenant je prends ça en compte quand je réfléchis, quand je prends une décision. Un bête truc je disais, ok non ça tu peux pas, tu dois faire ça dimanche . Et puis, après tu vois, le gars me dit mais moi j'ai prévu autre chose, personnelle quoi. Donc, ok. Avant j'aurais dit bah tant pis, je m'en fou. Enfin voilà maintenant, c'est différent quoi, on réfléchit différemment.

Tom

OK si si ouais si si on peut tourner ça en leçons entre guillemets, le COVID a amené...

Mr Brants

Humaniser les choses

Tom

Ouais, voilà OK, OK, OK parfait.

Donc ici, bon, on arrive tout doucement à la fin. Donc ici ça va vraiment être au niveau des donc ici c'est vraiment selon vous les les leçons, les enseignements qu'on peut tirer de cette pandémie sur le rôle et l'importance du risque manager et du risk management en en général ? Donc c'est vraiment vraiment ce que ce que vous a apporté le, le COVID, la pandémie et que vous allez continuer à utiliser dans le futur ? Que sans COVID vous n'auriez peut-être pas fait quoi.

Mr Brants

Continuer à ne rien exclure ?

Tom

Au niveau des risques.

Mr Brants

Oui. Parce que, au moment donné, voilà, on est tellement dans le train, train, entre guillemets, que bah on oublie, ça peut se passer, quoi. Qu'ici, chaque fois, en me remettant. Oui, mais ça. Parfois mes collègues me disent oui mais ça, ça t'exagères, tu te tires les cheveux, tu te coupé les cheveux en 4. ok, peut être, mais au moins je le note. On en tient peut-être pas compte, mais c'est identifié. C'est important pour moi, ça c'est important et après ben on analyse son impact, on analyse la probabilité. Probabilité peut être proche de 0 mais au moins c'est identifié, c'est là quoi donc ?

Tom

OK, il y a peut être donc d'autres leçons, d'autres enseignement qui vous viennent ?

Mr Brants

Donc ne rien exclure, les leçons, c'est...

Tom

Tantôt vous parliez de beaucoup de communication, communication avec les autres...

Mr Brants

Ça, c'est un point très difficile pour moi. Les leçons, c'est c'est, ça peut être... Ouais bah c'est cette empathie là qui a, c'est OK, on prend des décisions mais derrière qu'est ce que ça peut toucher quoi ? Ça, c'était important comme leçon, mais...

Ouais, rester humble aussi parce que d'un jour à l'autre, on est mis en vedette entre guillemets, parce que bah voilà on parle plus de vous, moi moi dans les couloirs on m'appelle Monsieur COVID. Et donc à un moment donné, bah on est sous les feux des projecteurs, c'est, c'est vraiment ça pendant cette crise-là, on était sous les projecteurs parce que tout le monde était perdu. Les interdictions de sortie, des gens voilaient continuer à voyager, donc on me demandait a s'il y a ça, y a ça à faire. Enfin voilà, j'étais vraiment au centre du Focus et bah voilà, rester humble et pas prendre la grosse tête et faire attention quoi.

Tom

Et peut être justement pour une autre leçon, c'est de bien communiquer avec avec tout le monde parce que justement vous disiez tantôt que vous, suite au vite, vous avez parlé avec la RH et c'était peut être quelque chose à faire avant COVID. Peut être que si cette relation avait été construite avant COVID, peut être que la la gestion du COVID aurait été plus simple, je sais pas ?

Mr Brants

Oui, je, j'avais déjà des bons contacts avec la directrice RH donc mais effectivement mais mais pas des contacts réguliers par rapport à la gestion de risque. Effectivement donc la com super importante, ça, c'est c'est clair que.

Tom

Et justement vous parlez de com là, est ce que votre communication a changé ? Je veux dire, est ce que vous parlez de risques avec plus de gens, est ce que vous parlez de risque ? Je sais pas si vous rapportez directement à votre, à votre direction, enfin avec qui vous ...

Mr Brants

Oui donc par exemple, au tout début de la pandémie, j'avais instauré un comité de direction exceptionnel chaque matin. Parce que ça changeait tellement au début, on avait des nouvelles, on savait pas où aller, donc donc chaque matin à 8h, comité de direction exceptionnel, alors que moi d'habitude le comité de direction, je le vois 2 fois par an peut être quand je vais présenter des trucs où et puis là, tous les matins, j'étais au comité de direction et voilà, il faut-il faut... Du coup, c'était pas préparé comme, d'habitude quand on va au comité de direction, on prépare ses slides machin. Ici, bah, pif, paf, pouf, on tombe sur des gens qui redeviennent simples humains, entre guillemets. Ils ne sont plus directeur, ils sont plus PDG parce qu'en fait ils maîtrisent pas la situation. Donc ils sont là entrain de vous demander ce, qu'est-ce qu'on va faire, voilà.

Effectivement, là, cette communication-là est très très importante, très très très importante.

Tom

Et justement, vous vous dites que vous, avant COVID, c'était 2 réunions par par an. Est ce que maintenant justement suite au COVID il va avoir plus de réunions avec votre comité de direction ou pas ?

Mr Brants

Il y en a plus. Mais c'est pas, c'est pas quelque chose de, c'est pas quelque chose de régulier qui est figé dans le temps. On s'est pas dit, on se voit tous les trimestres, non, non, non, c'est c'est en fonction de... on se voit et donc là où les autres fois on me disait Bah tu tu auras rendez-vous comme au comité de direction du 3 septembre donc dans 3 mois. Là maintenant on me demande mon niveau d'urgence et quand je dis que c'est urgent, bah ils me croient. OK, on t'intercalera dans le prochain CD mardi prochain. Ou au besoin, je je peux convoquer un CD exceptionnel.

Tom

Oui, ok, donc ici une leçon, ça pourrait être beaucoup plus de communication avec avec le top ici.

Mr Brants

Ouais, ouais, ouais.

Tom

Et justement, moi dans, dans une autre interview, on parlait beaucoup entre guillemets, tout le monde venait voir, donc du du plus bas échelon jusqu'au au top. Et on parlait aussi en fonction du, du niveau, du niveau de la personne. Il y avait une comment dire, un un, une, pardon, une. Je veux dire, comment je vais dire... Une précision dans le risque, je veux dire je sais pas comment vraiment exprimer ça. En gros là là là là précision de du risques au top bah on on on, vraiment très précis et je veux dire si on parle de risque avec une personne entre guillemets plus basse, en vulgarise un peu plus le risque pour que eux comprennent mieux. Est-ce que ça a été votre, est-ce que vous avez vraiment discuté le risque avec tout le monde ? Est-ce que vous maintenant vous continuez de parler de risque avec tout le monde ?

Mr Brants

Alors effectivement, on doit tout le temps adapté, son niveau de langage, son niveau de communication mais ça, ça, ça n'a pas changé. Par contre, ce qui a changé, ce qui a fortement changé, c'est que je devais faire super attention à moi, je vais chercher mes informations parce qu'avec toutes les fake news, avec machin. Donc le matin, les gens arrivaient et il disait à la télé ils disaient que ceci que cela. OK, ils ont dit ça, mais dans quel contexte ? Parce que derrière t'as pas entendu ce qu'ils ont dit ? Si tu es, si tu es à risque parce que t'es obèse parce que t'es Mmachin ? Ah oui, c'est vrai, c'est vrai il a dit ça. Mais mais les gens, ils ont retenu que le premier truc ?

Enfin voilà donc là, il fallait vraiment super faire attention à tout ce qui se disait et donc, et donc par exemple des choses, des informations que je regardais jamais avant, je les regardais parce que je savais que le lendemain, on allait venir me dire, tiens, toi, t'as entendu ça ? Et donc je lisais tous les journaux, je lisais tous les trucs et je, je, je participais aussi, fin je participais pas, mais je suivais des groupes Facebook complotistes entre guillemets pour justement entendre et voir comment ils réagissaient eux et voir pourquoi ils avaient cette impression-là. Et plein de gens sont tombés dans le panneau et mais, mais mais comment ils ont fait ? Est-ce que c'était vraiment pour tromper les gens où est-ce que c'était parce que bon, eux pensaient ça réellement. Et donc j'ai vraiment dû prendre toutes ces informations là pour

pouvoir me faire idée. Et pour pouvoir contrecarrer, entre guillemets, ce qui m'arrivait au Bureau, quoi ?

Tom

Et et ça, fin, ça vous diriez que c'est quelque chose qui va continuer par après ? Je vais dire ça ?

Mr Brants

Ouais ouais ça, mais non, ça ça, ça va pas changer quoi, cet aspect, cet aspect complotisme entre guillemets, mais qui maintenant arrive sur tous les sujets. Quoi donc ?

Tom

Non maintenant, enfin, je veux dire justement maintenant, c'est vraiment. Suite suite au COVID, vous, vous allez essayer de mettre plus en perspective les choses pour vraiment comprendre...

Mr Brants

Oui, voilà et donc du coup quelque chose qui arriverait et qui, aller, voilà, voilà, un exemple. On a, NRB a acheté au mois de juin et t'as un des 5 opérateurs qui a acheté des bandes de fréquences 5G.

Tom

OK.

Mr Brants

Voilà Ben du coup le but bouclier, bah c'est quoi machin ? La 5G, c'est dangereux ? Et notre employeur a acheté ça, qu'est ce qu'on va devenir ? On va être des rats de laboratoire. Oula, oula, on se calme, pourquoi tu dis ça ? Parce que j'ai vu sur des trucs, Ah et puis ça reparle du vaccin, oh on a injecté des puces 5G avec le vaccin. Voilà enfin là c'est c'est, c'est tout les choses comme ça qu'il faut chaque fois, oula, stop on remet en perspective et puis. Et puis moi aussi me remettre en perspective, est-ce que je lis, ce que je lis est réel ? Qu'est ce que je dois en tirer ? qu'est ce que, voilà. C'est c'est, c'est compliqué quoi.

Tom

OK, OK, je comprends, non ?

Mr Brants

Ça, c'est nouveau Conseil, je n'avais jamais été confronté à ce genre de complotisme ou de fake News quoi.

Tom

Ouais, et puis fin, c'est quelque chose qui reste, qui risque quand même de de continuer à arriver dans le futur.

Mr Brants

Tout à fait, tout à fait mais ça s'est fort développé pendant la crise COVID.

Tom

Ouais ouais Ouais Ouais.

Mr Brants

Ça a explosé quoi.

Tom

Oui, donc je continue à lire mes questions, qu'est-ce que cette pandémie a modifié ? Mais sans y être déjà, on a déjà pas mal répondu.

Ouais, ici, j'ai qu'est-ce que qu'est-ce que là pandémie nous a appris sur le risk management et le risque manager qu'il faudrait apporter, modifier ou supprimer dans dans le futur ?

De nouveau par rapport aux modifications ? Vous avez déjà pas mal répondu.

Mr Brants

Oui j'ai déjà dit beaucoup de choses. Par rapport aux motifs qu'on pourrait faire en plus.

Tom

Je veux dire, par exemple, si vous prenez votre travail de de de de tous les jours.

Avant, après COVID, qu'est-ce qu'est-ce qu'elles seront ? Je vais dire, selon vous les les, les différences majeures sur votre... on en a déjà pas mal parler, mais...

Mr Brants

Ouais, ouais, des choses où j'insisterais en plus, par exemple, on fait un test d'envergure ce week-end. Et puis je dis, quand je prends des projets, est-ce que t'as bien un backup pour tout le monde, pour une personne quoi ? Si jamais il arrive. Et avant, si il me disait mais oui, mais lui j'ai pas parce que machin, mais non c'est critique parce que du jour ou lendemain, ben il peut y avoir un mec qui a le covid et qui ne va pas travailler quoi.

Enfin, qu'avant, ça peut être pareil, hein ? Il pouvait traverser la rue, se faire écraser, mais on y pensait moins quoi.

Tom

Ouais donc ça c'est plus enfin, comment mettre...

Mr Brants

Ce qui change, c'est par rapport à la gestion des humains de nouveau.

Tom

Ouais donc c'est ouais, c'est vraiment prendre, prendre en compte en en compte chacun.

Ok donc ouais toutes mes questions après c'est un peu c'est un peu là à peu près la même chose. Donc quels seront les rôles clés ? Ouais ici. Ma dernière question c'est quels seront les rôles clés du risk manager à l'avenir et pourquoi ?

Mr Brants

Je pensais, comme j'ai dit tout à l'heure, cette espèce de, de facilitateur entre guillemets. Qui permet grâce à sa méthodologie, à son expérience de, de faire avancer les choses sans risques ou avec le moins de risques.

Tom

Ouais c'est vrai, ouais donc, voilà, se reculer, c'est vraiment la définition, votre définition. Je pense que vous m'aviez dit votre définition du du Risk management. Et en gros avant COVID ce rôle clé n'était pas vraiment pris en compte. Après COVID, il sera vraiment pris en compte et dans dans les décisions.

Mr Brants

Surtout ici, ce qu'on essaie de mettre en place, c'est OK, je suis risk manager, mais ce sont les gens qui gèrent leurs propres risques. C'est ça qu'on essaie de leur faire comprendre. Avant il

disait Ouais Bah vas voir le risque manager. Mais non c'est non mon gars c'est c'est ton métier, je peux pas connaître tout ce que vous faites donc c'est vous qui devez garder ça en tête quoi donc heu...

Avant, c'était vraiment des petits enfants et on les prenait par la main pour traverser la rue. Ouais, les managers, c'était ça, c'est parce que c'était le risque manager qui gardait à gauche à droite, y a pas de voiture, on peut y aller. Maintenant mon rôle de risk manager c'est plus apprendre aux gens à regarder.

Tom

Ouais donc justement Ben donc une une leçon qui pourrait être vraiment faire prendre conscience aux gens.

Mr Brants

Ouais exactement

Tom

Ok

Mr Brants

Et ça, ça a été fort poussé en avant par la crise, déjà parce que les gens se trouvaient seuls chez eux. On était pas en réunion ou tous, tous autour d'une table, on disait, ah Yves, qu'est-ce que tu penses ? Ici, Yves, il était pas partout, tout le temps quoi donc. Ils ont dû prendre les choses en main et je leur ai expliqué quoi.

Tom

Ouais, et justement, ça, ça me faisait, ça me fait penser au au modèle des 3 lignes de défense. Je sais pas si ça vous dit quelque chose.

Mr Brants

Ah ben, oui, oui, nous on met ça en place.

Tom

OK. Et justement, est ce que, parce que vous, vous connaissez justement ce modèle des 3 lignes de défense. Mais est-ce que, par exemple, les les autres personnes en en sont conscientes, par exemple les travailleurs ?

Mr Brants

Donc pas tous, forcément, et donc maintenant, quand on fait le onboarding des nouveaux, on a une demi-heure pour QRM mais donc voilà, on leur explique, vous êtes responsables de vos risques, nous sommes le support pour vous aider. On met en place pour la méthodologie, on met en place des choses mais c'est vous qui gérez vos risques.

Tom

OK, et ça et ça justement, c'est nouveau ça.

Mr Brants

Ouais.

Tom

Ok

Mr Brants

Et aussi cet aspect-là c'est que pendant la crise COVID, bah j'étais à 200% crise COVID. Et tout le reste, ben j'ai dû faire moins, moins et donc les gens ont dû faire plus du coup chacun. Donc ça ça, cette chose là, la crise a fait que c'était mieux.

Tom

Ouais, c'est ça.

OK, parfait, je regarde un peu.

Ouais, c'est à peu près la même chose. Ouais non, j'ai ici mes 2 dernières questions, c'est quelle est la valeur ajoutée amenée par le risk manager dans ce contexte et comment voyez-vous son rôle évoluer à l'avenir ? Ouais donc je sais pas, on en a déjà parlé.

Mr Brants

Dans le contexte de la crise COVID voilà, on a pu mettre en œuvre nos méthodologies. On a vu que ça marche aussi pour les humains en fait hein, donc donc là. Alors qu'est-ce que ça apportera pour le futur ? Ben, c'est validé, donc on va continuer.

Tom

Elle apporté cette cette dimension humaine, quoi.

Mr Brants

Oui

Tom

Voilà donc OK, je pense qu'on a fait, on a fait, on a fait le tour de mes questions. Je sais pas si vous y a quelque chose qui vous...

Mr Brants

Voilà, et Ben j'espère que ça se passera bien. Si vous avez des questions, s'il y a un doute ou quoi, n'hésitez pas à rappeler. Vous avez mon mail.

Tom

Oui, parfait merci pour votre temps, passé un bon weekend.

Mr Brants

À vous aussi

Tom

Au revoir

Mr brants

Au revoir